

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN INTENSI *TURNOVER*
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN BOYOLALI**

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan kepada Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
sebagai persyaratan memperoleh Derajat Sarjana S-1 Psikologi



Diajukan oleh:

MELISA DWI PUSPITASARI

F 100 090 128

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2014

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN INTENSI *TURNOVER*
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN BOYOLALI**

NASKAH PUBLIKASI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Dalam mencapai derajat Sarjana (S-1) Psikologi**

Diajukan oleh:

MELISA DWI PUSPITASARI

F 100 090 128

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2014

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN INTENSI *TURNOVER*
KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
KABUPATEN BOYOLALI**

Yang disusun oleh:

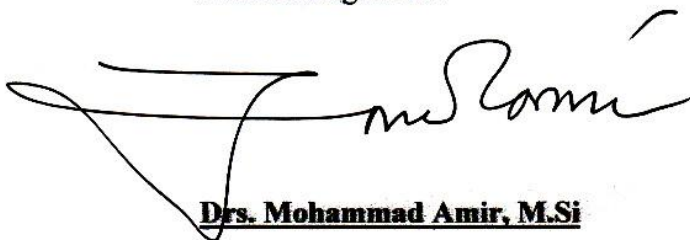
MELISA DWI PUSPITASARI

F 100 090 128

Telah Disetujui untuk dipertahankan

Di depan Dewan Penguji oleh :

Pembimbing utama



Drs. Mohammad Amir, M.Si

Tanggal, 05 Desember 2014

HALAMAN PENGESAHAN

**HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN INTENSI
TURNOVER KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN
BOYOLALI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

MELISA DWI PUSPITASARI

F 100 090 128

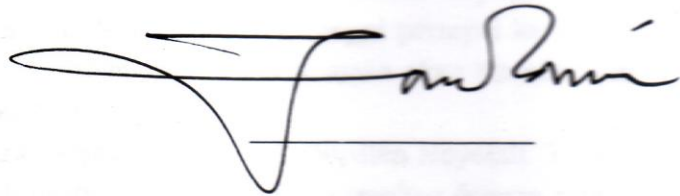
Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 12 Desember 2014

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

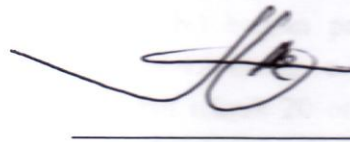
Penguji utama

Drs. Mohammad Amir, M.Si.



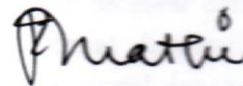
Penguji pendamping I

Achmad Dwityanto O., S.Psi., M.Si.

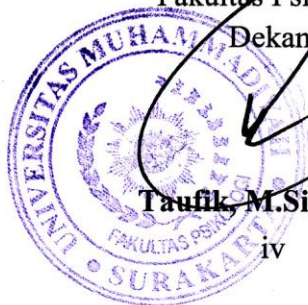


Penguji pendamping II

Dra. Partini, M.Si.



Surakarta, 12 Desember 2014
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Fakultas Psikologi
Dekan,



Taufik, M.Si., Ph.D.

HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN INTENSI *TURNOVER* KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN BOYOLALI

MELISA DWI PUSPITASARI

F 100 090 128

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
melisadwipuspita@gmail.com

Niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya di instansi terkait tentu akan membawa dampak yang tidak baik terhadap organisasi yang bersangkutan. Pikiran untuk berhenti bekerja dimulai dari adanya niat berhenti bekerja serta melakukan usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru. Oleh sebab itu hal ini harus segera di atasi agar dalam pencapaian tujuan organisasi berjalan secara maksimal.

Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali. Hipotesis yang diajukan adalah ada hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan. Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap transformasional seorang pemimpin dihadapan karyawannya maka akan memberikan efek negatif pada tingkat intensi *turnover* para karyawan.

Subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan PDAM Kabupaten Boyolali. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive non random sampling* dengan subjek sebanyak 110 orang dengan rincian: a.) bagian keuangan 8 orang, b.) bagian pelayanan pelanggan 10 orang, c.) bagian umum 42 orang, d.) bagian produksi 15 orang, e.) bagian transmisi & distribusi 15 orang, f.) bagian perencanaan & pemeliharaan teknik 20 orang dan menggunakan *try out* terpakai. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala intensi *turnover* dan skala kepemimpinan transformasional.

Hasil analisis data dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Person diperoleh nilai (r) sebesar -0,460 dengan $p = 0,000$ berarti $p < 0,01$ dapat disimpulkan ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan. Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap transformasional seorang pemimpin dihadapan karyawannya maka akan memberikan efek negatif pada tingkat intensi *turnover* para karyawan. Intensi *turnover* pada subjek penelitian tergolong rendah dengan rerata empirik 67,34, sedangkan untuk persepsi kepemimpinan transformasional pada subjek penelitian tergolong tinggi dengan rerata empirik 120,05.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, intensi turnover*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi faktor utama yang dominan karena akan menjadi aspek krusial untuk menentukan keefektifan suatu organisasi yang bersangkutan. Organisasi tersebut perlu melakukan seleksi ketika akan merekrut karyawan agar dapat mempertahankan sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas. Seperti halnya Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali, dalam hal ini salah satu bagian personalia menuturkan bahwa calon karyawan di instansi tersebut direkrut dengan melihat kemampuan orang tersebut dan disesuaikan pada kebutuhan instansi terkait.

Dalam suatu perusahaan, kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kondisi suatu organisasi dimana karyawan tersebut mempunyai rasa loyal di dalamnya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang terbaik dan menguntungkan bagi perusahaan. Namun dalam kenyataannya para karyawan merasa kurang puas dengan hasil kerja mereka di tempatnya

mereka bekerja seperti kurangnya rasa percaya diri dengan hasil kerjanya sendiri, merasa resah dengan lingkungan yang ada di sekitarnya sehingga mengakibatkan karyawan tersebut mempunyai keinginan untuk pindah dari pekerjaan mereka.

Karyawan yang akan melakukan intensi *turnover* tersebut jelas akan membawa kerugian, khususnya bagi PDAM Kabupaten Boyolali yang disebutkan oleh bagian personalia dengan mengeluarkan biaya seleksi calon karyawan yang tidak bisa disebutkan karena disesuaikan dengan anggaran dan kebutuhan instansi terkait. Adapun hasil wawancara pada seorang karyawan tetap PDAM Kabupaten Boyolali baru ± 2 tahun bekerja (tidak ingin disebutkan namanya) memiliki intensi *turnover* seperti mencari lowongan pekerjaan yang sesuai dengan bidang dan jabatan yang diminatinya. Hal tersebut ingin dilakukan karena selain tempat tinggalnya sangat jauh dari tempat kerja (instansi cabang), karyawan tersebut juga memiliki tingkat

pendidikan yang cukup tinggi untuk mengembangkan potensi yang dimiliki di instansi lain sesuai bidang yang dikehendaki. Namun kenyataannya pun hingga sekarang masalah tersebut belum terselesaikan dan perlu pemecahan masalah dalam menangani karyawan yang memiliki intensi *turnover* di perusahaan yang bersangkutan.

Gejala *turnover* dalam suatu perusahaan dapat dilakukan dengan pengukuran *turnover* menurut Mowday dkk (dalam Sunarso, 2000) adalah :

1. Rata-rata masa kerja, yakni jumlah masa kerja tiap karyawan dibagi jumlah karyawan.
2. Tingkat pertambahan, adalah jumlah karyawan baru pada satu periode dibagi rata-rata jumlah karyawan pada periode tersebut.
3. Tingkat pemisahan diri, adalah jumlah karyawan yang memisahkan diri dari perusahaan untuk satu periode dibagi rata-rata karyawan pada periode tersebut.
4. Tingkat stabilitas, adalah jumlah karyawan yang tetap menjadi anggota perusahaan itu dari awal hingga akhir satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
5. Tingkat ketidakstabilan, adalah banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan itu dari awal hingga satu periode dibagi jumlah karyawan pada awal periode tersebut.
6. Tingkat ketahanan, adalah jumlah karyawan baru yang tetap menjadi karyawan dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.
7. Tingkat kehilangan, adalah jumlah karyawan baru yang keluar dalam satu periode dibagi jumlah karyawan baru.

Untuk menunjang kinerja organisasi dalam Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali, tentu dibutuhkan SDM yang mempunyai kinerja yang tinggi dan berkualitas di perusahaan tersebut. Salah satu faktor

yang tidak kalah penting untuk menunjang kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut adalah faktor gaya kepemimpinan. Faktor gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Gaya kepemimpinan khususnya di PDAM Kabupaten Boyolali mempunyai pengaruh yang besar untuk memotivasi karyawannya agar mempunyai gairah kerja dan meningkatkan semangat kerja. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) adalah pemimpin yang memiliki dampak yang sangat kuat terhadap para pengikutnya dan dengan dampak tersebut ia mampu merubah organisasi maupun masyarakat (Baron dan Byrne, 2005). Dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan sebuah organisasi atau instansi tergantung

pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki instansi tersebut.

Intensi *Turnover*

Menurut Mobley (1986) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Intensi *turnover* menunjukkan seorang individu yang merasa kemungkinan untuk tinggal atau meninggalkan pekerjaan dalam organisasi (Cotton dan Turtle 1986), sedangkan aktual *turnover* adalah perpindahan anggota organisasi melewati batas dari organisasi (Price 2001).

Menurut Harnoto (2002) intensi *turnover* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan menurut Suwandi dan Indriantoro (1999) *turnover intentions* (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan. Abelson (1987)

menggambarkan hal tersebut sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat dan pandangan dari para tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan suatu keinginan untuk pindah kerja dari dalam diri karyawan terhadap suatu perusahaan di mana karyawan tersebut merasa kurang puas dengan pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan di tempat lain yang dirasa lebih sesuai dengan apa yang diinginkan. Perilaku intensi *turnover* yang dilakukan oleh karyawan biasanya karena karyawan tersebut mempunyai keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Mobley (2000), intensi *turnover* terdiri dari 3 aspek, yaitu:

a. Berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*). Karyawan memiliki beberapa pikiran untuk berhenti

dari pekerjaannya pada perusahaan dan menarik diri dari perusahaan. Hal lain yang akan dilakukan karyawan seperti membandingkan apa yang diperoleh di perusahaan ini dengan apa yang diperoleh oleh teman di perusahaan yang lain.

b. Intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*). Karyawan melakukan usaha-usaha seperti melihat-lihat lowongan pekerjaan melalui berbagai media informasi yang tersedia ataupun menanyakan informasi lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja.

c. Intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*). Karyawan mulai menunjukkan perilaku-perilaku tertentu yang menunjukkan keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Misalnya memiliki niat untuk mengundurkan diri dan mulai dapat memastikan bahwa dirinya akan berhenti dari perusahaan.

Mobley (1996) menggariskan secara detil faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* :

1. Faktor Eksternal. Dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat:

a. Aspek lingkungan. Dalam aspek ini tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar.

b. Aspek individu. Dalam aspek ini, usia muda, jenis kelamin dan masa kerja lebih singkat, besar kemungkinannya untuk keluar.

2. Faktor Internal. Dari faktor internal ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:

a. Budaya Organisasi

Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dan kepuasan terhadap kerabat-kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti

sentralisasi merupakan faktor yang menentukan *turnover*.

c. Kompensasi

Penggajian dan kepuasan terhadap pembayaran merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*.

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan terhadap pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap bobot pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*.

e. Karir

Kepuasan terhadap promosi merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan *turnover*.

Menurut Price (1986) menyatakan bahwa *turnover* karyawan dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Voluntary Turnover*

Voluntary turnover merupakan *turnover* yang diajukan oleh perorangan adalah *turnover* sukarela.

Mobley (1986) menamakan tipe ini sebagai *voluntary separation* yang berarti berhentinya seseorang dari organisasi yang diajukan oleh individu karyawan itu sendiri.

2. *Involuntary Turnover*

Involuntary turnover merupakan pergerakan keluar-masuknya seorang individu dari suatu organisasi, yang dilakukan bukan atas kehendak individu. Nama lain tipe ini adalah *involuntary separation*, yang berarti berhentinya seseorang dari organisasi atas keinginan organisasi, termasuk kematian, dan diperintahkan mengundurkan diri. *Involuntary turnover* diajukan oleh pihak organisasi di mana karyawan bekerja. Salah satu contoh situasi di mana seseorang diperintahkan untuk mengundurkan diri atau bukan atas keinginan antara lain PHK (pemutusan hubungan kerja) karena perusahaan tempat bekerja bangkrut, atau karena kinerja karyawan rendah.

Persepsi Kepemimpinan Transformasional

Bass (Yukl, 1993) memandang kepemimpinan transformasional sebagai suatu yang berbeda dari kepemimpinan karismatik dari berbagai aspek. Menurutnya, karisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, namun karisma sendiri tidak cukup bagi proses transformasional. Formula asli dari pandangan Bass tersebut mencakup tiga komponen dari kepemimpinan transformasional, yaitu karisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi. Penulis lebih condong pada pandangan Bass ini, bahwa sejatinya kepemimpinan transformasional mesti didukung dengan komponen karisma.

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan pada karyawan. Oleh karena itu, Bass (1990)

mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan :

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Menurut Wutun (2001), kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek, yaitu :

- a. *Atribut Charisma* : pemimpin yang memiliki karisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.
- b. *Idealized Influence* : pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan

tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.

- c. *Inspirational Motivation* : pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.
- d. *Intellectual Stimulation* : pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. *Individualized Consideration* : pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi.

Menurut Stephen P. Robbin (2007) faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional, yaitu terdiri dari :

- (1) charisma atau idealism
- (2) inspirasi atau motivasi
- (3) stimulasi intelektual
- (4) pertimbangan individual

Berdasarkan uraian di atas bahwa kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan, karena kepemimpinan jenis ini bukan saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi lebih dari itu yakni mampu menumbuhkan kesadaran pada pemimpin agar para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Intensi *Turnover*

Intensi *Turnover* pada hakekatnya merupakan keinginan individu yang sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang. Pada setiap perusahaan, karyawan dari waktu ke waktu mengalami pergantian karena berhentinya individu sebagai anggota di suatu organisasi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, dalam mengatasi intensi *turnover* seorang karyawan tidak hanya melaksanakan peraturan di perusahaan saja, tetapi suatu perusahaan juga harus mengurangi tekanan kerja yang dapat menyebabkan pindah kerja karyawan tersebut. Adapun beberapa klasifikasi pindah kerja menurut Price (1977) yaitu :

1. Pindah kerja secara sukarela, adalah karyawan yang keluar dengan kemauan sendiri tanpa ada paksaan dari siapapun.
2. Pindah kerja secara tidak sukarela, adalah karyawan yang keluar dari pekerjaannya bukan atas kemauan sendiri melainkan keputusan yang diambil dari perusahaan atau disebut dengan pemutusan hubungan kinerja.

Mobley (1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja

membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang upah, status, pekerjaan, lingkungan sosial, dan pengembangan dirinya.

Hubungan pemimpin dengan anggota haruslah mencakup tingkat keakraban dan penerimaan anggota pada pemimpinnya. Semakin yakin dan percaya anggota pada pemimpinnya, maka akan semakin baik hubungan antara pemimpin dengan anggota dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik pula. Pemimpin yang baik adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi baik berupa sifat maupun bakat, juga mampu membaca keadaan pengikut dan lingkungannya. Pemimpin perlu mengetahui kematangan pengikut sebab ada kaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan pengikut agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapatlah ditarik sebuah rumusan masalah “Apakah ada hubungan antara

kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan?”. Mengacu dari rumusan masalah tersebut peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali”.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada para karyawan.
2. sejauh mana peran kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* pada subjek penelitian.
3. Tingkat persepsi kepemimpinan transformasional.
4. Tingkat intensi *turnover* karyawan pada subjek penelitian.

Dari uraian diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis untuk di uji dalam penelitian ini, yaitu: Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan intensi

turnover karyawan. Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap transformasional seorang pemimpin dihadapan karyawannya maka akan memberikan efek negatif pada intensi *turnover* para karyawan, apabila semakin rendah persepsi karyawan terhadap transformasional seorang pemimpin dihadapan karyawannya maka akan semakin tinggi para karyawan tersebut untuk kurang percaya dan menerima tujuan organisasi sehingga memberikan dampak pada tingkat intensi *turnover* yang mengakibatkan karyawan tersebut mencari pekerjaan di tempat lain.

METODE PENELITIAN

Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Tergantung :

Intensi *Turnover*

2. Variabel Bebas : Kepemimpinan Transformasional

Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian di PDAM Kabupaten Boyolali ini ada \pm 120 karyawan. Sedangkan sampel merupakan sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Besarnya sampel dari penelitian ini sebanyak 110 orang yang memenuhi kriteria, kriteria yang dimaksud yaitu :

1. Karyawan yang masih aktif bekerja (produktif) di PDAM Kabupaten Boyolali.
2. Berusia minimal 20 tahun dan maksimal 50 tahun.
3. Masa kerja minimal 5 tahun.

Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive non random sampling* yaitu pengambilan sampel hanya pada individu yang didasarkan pada pertimbangan dan karakteristik tertentu dan setiap anggota populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dapat dipilih menjadi sampel penelitian.

Alat pengumpul data

Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua buah skala, yaitu skala intensi *turnover* dan kepemimpinan transformasional.

- Skala intensi *Turnover*

Penyusunan skala intensi *turnover* dilakukan berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Mobley, 2000 yaitu: aspek berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*), aspek intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*), aspek intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*).

Bentuk skala ini menggunakan skala empat, dengan menggunakan empat pilihan jawaban yang aitem-aitemnya tersebut dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu *favourable* dan *unfavourable*.

Adapun skor skala bergerak dari empat ke satu untuk aitem *favourable* dan dari satu ke empat untuk aitem *unfavourable*, yakni sebagai berikut :

Alternative Jawaban	Alternatif Penilaian	
	Skor aitem pernyataan <i>favourable</i>	Skor aitem pernyataan <i>Unfavourable</i>
Sangat Sesuai (SS)	4	1
Sesuai (S)	3	2
Tidak Sesuai (TS)	2	3
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4

- Skala kepemimpinan Transformasional

Skala kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk mengungkap persepsi seorang bawahan terhadap kinerja pimpinan saat itu. Skala ini disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Wutun, 2001 yaitu : aspek *atribut charisma*, aspek *idealized influence*, aspek *inspirational motivation*, aspek *intellectual stimulation*, dan aspek *individualized consideration*. Bentuk skala ini menggunakan skala empat, dengan menggunakan empat pilihan jawaban yang aitem-aitemnya tersebut

dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu *favorable* dan *unfavorable*.

Adapun skor skala bergerak dari empat ke satu untuk aitem *favorable* dan dari satu ke empat untuk aitem *unfavorable*, yakni sebagai berikut :

Alternative Jawaban	Alternatif Penilaian	
	Skor aitem pernyataan <i>favourable</i>	Skor aitem pernyataan <i>Unfavourable</i>
Sangat Sesuai (SS)	4	1
Sesuai (S)	3	2
Tidak Sesuai (TS)	2	3
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni menggunakan metode statistik dengan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 16.0 *For Windows Program*. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis *product moment* dari Pearson.

HASIL ANALISIS DATA

1. Uji asumsi

a. Uji normalitas sebaran

Uji normalitas perlu dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya penyebaran dari variabel tergantung maupun variabel bebas. Hasil uji normalitas sebaran menggunakan *one-sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil uji normalitas sebaran skala kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai *Z Kolmogorov-Smirnov* = 1,087, $p = 0,188$; $p > 0,05$, sedangkan skala intensi *turnover* menunjukkan nilai *Z Kolmogorov-Smirnov* = 1,057, $p = 0,214$; $p > 0,05$. Maka kedua variabel mempunyai data sebaran dengan nilai probabilitas masing-masing variabel lebih besar 0,05. Hal ini sesuai apa yang dikatakan oleh Sarwono (2008) apabila $p > 0,05$ maka sebarannya normal.

b. Uji linieritas hubungan

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional) dengan variabel

tergantung (intensi *turnover*). Hasil uji linieritas kedua variabel menunjukkan nilai F beda sebesar 1,881 dengan $p = 1.186$; $p > 0,05$. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* menunjukkan korelasi linier (searah).

c. Uji hipotesis

Pengujian ini menggunakan teknik kolerasi *Product Moment* dari *Pearson* program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 16.0 for Windows. yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan transformasional) dengan variabel tergantung (intensi *turnover*). Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien kolerasi r_{xy} sebesar $-0,460$ dengan $p = 0,000$; $p \leq 0,01$ yang menunjukkan ada kolerasi negatif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover*. Artinya semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin rendah

intensi *turnover* karyawan, demikian sebaliknya semakin rendah persepsi terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi intensi *turnover* karyawan.

2. Sumbangan efektif

Sumbangan efektif diperlukan untuk mengetahui seberapa banyak sumbangan dari variabel bebas (kepemimpinan transformasional) dalam mempengaruhi variabel tergantung (intensi *turnover*). Sumbangan efektif dari kedua variabel ditunjukkan oleh koefisien determinan (r^2) sebesar $0,212$ yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi variabel tergantung yakni intensi *turnover* sebesar $21,2\%$ dan $78,8\%$ sisanya dipengaruhi variabel lainnya.

3. Kategorisasi

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang diperoleh bahwa skala kepemimpinan transformasional tergolong kategori tinggi dengan rerata empirik sebesar $120,05$ dan rerata hipotetik sebesar $97,5$. Sedangkan

skala intensi *turnover* tergolong kategori rendah dengan rerata empirik sebesar = 67,34 dan rerata hipotetik sebesar = 85. Dari hasil rerata kedua variabel yaitu intensi *turnover* dengan kepemimpinan transformasional diperoleh nilai $r_{xy} = -0,460$, $p = 0,000$ ($p < 0,01$) yang artinya terdapat hubungan negatif yang sangat signifikan antara intensi *turnover* dengan kepemimpinan transformasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diperoleh bahwa ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar $r_{xy} = -0,460$ (dengan $p=0,000$ ($p < 0,01$)). Hal ini berarti variabel intensi *turnover* dapat dijadikan prediktor untuk mengukur kepemimpinan transformasional.

Dari hasil analisis data terdapat hubungan negatif yang sangat

signifikan antara intensi *turnover* dengan kepemimpinan yang artinya, semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan transformasional seorang karyawan pada atasannya maka semakin rendah intensi *turnover* karyawan, apabila semakin rendah persepsi terhadap kepemimpinan transformasional seorang karyawan pada atasannya maka semakin tinggi intensi *turnover* karyawannya. Banyak faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* salah satunya yaitu gaya kepemimpinan dari Mobley (1996). Gaya kepemimpinan ini merupakan pemilihan strategi atau gaya pemimpin dalam bertindak, berkomunikasi dan bersikap terhadap bawahannya. Harapan pemimpin yakni dapat memberikan kepercayaan pada karyawan dan organisasi yang bersangkutan agar pengaruh untuk melakukan *turnover* relatif kecil.

Hubungan pemimpin dengan anggota haruslah mencakup tingkat keakraban dan penerimaan anggota pada pemimpinnya. Semakin yakin dan percaya anggota pada pemimpinnya, maka akan semakin

baik hubungan antara pemimpin dengan anggota dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik pula. Pemimpin yang baik adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi baik berupa sifat maupun bakat, juga mampu membaca keadaan pengikut dan lingkungannya. Pemimpin perlu mengetahui kematangan pengikut sebab ada kaitan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan pengikut agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Gaya kepemimpinan transformatif inilah yang dipakai karena memiliki dampak yang sangat kuat pada kelompok maupun masyarakat secara umum dan mereka mampu memanfaatkan kemampuan mereka yang luar biasa untuk meningkatkan motivasi dan komitmen para pengikut mereka (Baron dan Byrne, 2005),

Berdasarkan hasil analisis diketahui kepemimpinan transformasional pada subjek penelitian tergolong tinggi yang

ditunjukkan oleh rerata empirik (RE) = 120,05 dan rerata hipotetik (RH) = 97,5. Berdasarkan hasil pemahaman tersebut, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi intensi *turnover* karyawan. Sedangkan Variabel intensi *turnover* pada subjek penelitian ini tergolong rendah, ditunjukkan oleh rerata empirik (RE) = 67,34 dan rerata hipotetik (RH) = 85. Dapat diartikan aspek-aspek intensi *turnover* yaitu berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain (*intention to search*), dan intensi untuk keluar atau mengundurkan diri (*intention to quit*), masih belum sepenuhnya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Sumbangan efektif kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* sebesar = 21,2%, maka masih terdapat 78,8% faktor-faktor lain yang mempengaruhi *turnover* selain variabel gaya kepemimpinan. Menurut Jewell

(1985) mengatakan ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jabatan, dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat membantu setidaknya memberikan masukan kepada pihak PDAM Kabupaten Boyolali dalam usaha menyelesaikan masalah intensi *turnover* pada para karyawannya, sehingga apa yang diharapkan para karyawan ataupun pimpinan PDAM Kabupaten Boyolali dapat tercapai karena mengingat pimpinan PDAM Kabupaten Boyolali yang sangat loyal kepada karyawannya dan bukan tidak mungkin para karyawan tersebut akan memberikan yang terbaik bagi instansi di tempat ia bekerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar $(r) = -0,460$, dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional mencakup aspek-aspek yang ada di dalamnya dapat dijadikan sebagai prediktor untuk memprediksi atau mengukur intensi *turnover* karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin rendah intensi *turnover* karyawan, dan semakin rendah persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi intensi *turnover* karyawan.
2. Peranan atau sumbangan efektif persepsi terhadap kepemimpinan

transformatasional dengan intensi *turnover* sebesar (r^2) = 0,212. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformatasional memberi sumbangan efektif sebesar = 21,2% dalam mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, sedangkan sisanya 78,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

3. Rerata empirik variabel persepsi kepemimpinan transformatasional sebesar 120,05 dengan rerata hipotetik sebesar 97,5, dengan demikian persepsi kepemimpinan transformatasional pada subjek penelitian tergolong tinggi.
4. Rerata empirik variabel intensi *turnover* sebesar 67,34 dengan rerata hipotetik sebesar 85, dengan demikian intensi *turnover* pada subjek penelitian tergolong rendah.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat dikemukakan beberapa saran bagi pihak yang terkait, yaitu:

1. Pimpinan Perusahaan

Memberikan informasi mengenai dampak intensi *turnover* karyawan bagi perusahaan. Diketahui bahwa kepemimpinan transformatasional dengan intensi *turnover* karyawan di PDAM Kab. Boyolali masuk dalam kategori sedang. Berdasarkan kondisi tersebut, maka pimpinan perusahaan diharapkan melakukan cara dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman & nyaman bagi karyawan serta dapat menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kepemimpinan transformatasional dapat menurunkan intensi *turnover* karyawan dengan memperhatikan aspek Wutun (2001) yakni: *Atribut Charisma, Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*. Seperti halnya pemimpin yang mempunyai sikap optimis untuk mendorong bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Bagi Karyawan

Diharapkan intensi *turnover* pada karyawan dapat diturunkan

dengan memperhatikan aspek dari Mobley (2000) yakni: Berpikir untuk keluar atau mengundurkan diri, Intensi untuk mencari alternatif pekerjaan lain, dan Intensi untuk keluar atau mengundurkan diri, seperti karyawan membuat suasana semenarik mungkin di kantor agar lebih semangat dalam bekerja.

3. Bagi Pembaca

Penelitian yang dilakukan ini diekspektasikan dapat memberi sumbangan ilmiah dalam bidang studi Psikologi dan sebagai bahan pertimbangan untuk bacaan atau referensi bagi semua pihak. Khususnya bagi Fakultas Psikologi merupakan sumbangan teoritis dalam bidang Psikologi industri mengenai Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi *turnover* karyawan, serta dapat mengkritisi hasil-hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan/ganti subjek.

4. Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan untuk memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover*, selain gaya kepemimpinan transformasional

yang belum diteliti sebelumnya, misalnya budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, karir, maupun faktor internal lain penyebab intensi *turnover* dikarenakan peneliti masih mempunyai kekurangan dalam memberikan persepsi kepemimpinan di dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, A.R. & Byrne,D. (2005). *Psikologi Sosial Jilid 2*. Edisi10. Jakarta: Airlangga.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Gary. A. Yukl, (1994). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Penerjemah: Yusuf Udaya, Jakarta: Prenhallindo.
- Harnoto. (2002). *Manajemen sumber daya manusia (2nd ed)*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Jewel, L.N, Marc Siegall. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Arcan.
- Mobley, W.H. (2000). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Price J, E. (1986). "A Causal Model Turnover for Nurses." *Academy Management Journal*. 24 (3) : 88-109
- Robbins, & Stephen. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sarwono, J. (2008). *Analisis data penelitian menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Sunarso, W. (2000). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Faktorfaktornya terhadap intensi turnover pada Wiraniaga Toserba Progo Yogyakarta. Skripsi*. (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Wutun, R.P. (2001). "Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan. Suatu Kajian Teori Transformasional-Transaksional", dalam Sjabadhyni B, Graitto, B.K. & Wutun, R.P. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.